

生产企业供应商关系管理研究

Study on Supplier Relationship Management in Manufacturing Enterprises

王晓艳

WANG Xiao-yan

(合肥学院 管理系,安徽 合肥 230601)

(Dept. of Management, Hefei Institute, Hefei 230601, China)

[摘要]分析了生产企业实施供应商关系管理的必要性和重要性,为生产企业实施供应商关系管理提供了一个清晰的、有章可循的执行框架,并指出企业没有必要和所有的供应商都建立战略合作伙伴关系,企业与供应商的关系应该是多种关系共存的金字塔多层次型的结构。

[关键词]供应链管理;供应商关系管理;生产企业;伙伴关系

[中图分类号]F273.7 **[文献标识码]**A

[文章编号]1005-152X(2007)03-0119-03

Abstract:The paper analyzes the necessity and importance of implementing supplier relationship management in manufacturing enterprises and provides a workable implementing framework for the manufacturing enterprises to implement the management.

Keywords:SCM;supplier relationship management; manufacturing enterprise;partnership

1 引言

世界经济一体化,企业经营全球化,高新技术的发展与应用,高度竞争带来的高度个性化及迅速变化的客户需求,使生产企业与顾客、供方及其它利益相关者的关系变得更加密切和复杂。生产企业的运营模式已经发生了根本性的改变,不能靠自己单方面的努力获得成功,必须要找到自己的“伙伴”,这就使得传统生产企业运营模式和管理方法受到挑战,需要通过管理创新寻求来自各方面的伙伴:市场渠道伙伴、供应伙伴、技术同盟等。供应商关系管理(Supplier Relationship Management, SRM)和客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)正是在这样的背景下,成为21世纪生产企业管理与信息技术应用的“热点”^[1]。

万方数据

2 生产企业实施供应商关系管理的必要性

2.1 供应市场发生了深刻的变化

传统的采购商与供应商的关系是简单的买卖关系,买卖双方保持一定的距离并相互影响。随着社会的发展、技术的进步,供应市场在过去的几十年中发生了深刻变化,具体表现为:技术飞速发展,产品开发周期与生命周期越来越短;经济全球化、市场国际化、供应链同步化,各生产企业紧密合作,共担风险,共享利益;旧的资源面临枯竭,新的资源不断出现,资源利用率不断提高;企业经营以顾客为中心,以市场需求为动力源,专注核心业务,建立核心竞争力,将非核心业务外包。

供应市场发生的巨大变化使得生产企业的采购职能由“以满足生产为目的”向“以供应商关系为导向、以供应商管理为目的”转变,目前已演变到“内部和外部统一协调”的战略管理阶段,采购战略的选择已成为公司战略决策的重要内容。因此,为了能在日益变化的供应市场中取得可靠、稳定的供应保障,企业必须了解供应市场的结构与变化,把握市场脉搏,正确地发展和实施供应商关系管理。

2.2 信息技术的发展

互联网和无线通信这两种新技术的应用已经深刻改变了全球商业的运作方式。信息技术的发展为组织间沟通和协调及企业运作提供了快捷而有效的全球性基础,对传统的采购管理提出了挑战(生产企业必须缩短采购周期,尽可能地降低成本),但同时也促进了企业与企业间合作关系的转变。

2.3 外包战略的兴起与发展

外包(Outsourcing),是指企业整合利用外部最优秀的专业

化资源,从而达到降低成本、提高效率、充分发挥自身的核心竞争力和增强对外界环境迅速应变能力的一种管理模式。随着纵向价值链的瓦解,外包企业与供应商之间的关系已经不再只是简单的“买-卖”关系,而是具有更紧密、更深入、更稳定,也更为复杂的关系特征。可见,外包战略的兴起与发展,促进了生产企业与其供应商之间结成战略合作伙伴关系。

2.4 供应链管理的发展日新月异

供应链管理(Supply Chain Management,SCM)已越来越引起生产企业管理者的高度重视,其目标是从整体的观点出发,寻找建立供、产、销企业以及客户间的战略合作伙伴关系,最大程度地减少内耗与浪费,实现供应链整体效率的最优化。

尽管生产企业通过供应链管理是为了实现“横向一体化”,但纯粹的“横向一体化”也存在其固有的弊端,大量外包业务降低了企业的自主控制权,使企业对外界产生了更多的依赖,企业不得不认真思考增强与供应商之间协作的可靠性,通过形成伙伴关系来提高可控性。因此,供应链管理的发展促进了生产企业与供应商的关系向伙伴关系转变,只有发展良好的伙伴关系,企业之间才能坦诚相待,才能相互信任和忠诚,才会更愿意站在共同的利益上考虑问题,减少不必要的博弈成本,减少信息失真和扭曲。

3 生产企业实施供应商关系管理的重要性

对于供应商的管理和控制是整个供应链管理控制体系的起点,是整个体系中不确定因素最多的一个环节,也是整个体系中最难控制和把握的环节,它是影响整个体系运行好坏的关键环节。

从发达国家的实践经验看,良好的供应商关系管理对于生产企业增强成本控制、提高资源利用率、改善服务和增加收益起到巨大的推动作用。实施有效的供应商关系管理可以大大节约时间和财力,更大程度上满足顾客的需要,为顾客创造价值。为了在竞争中立于不败之地,越来越多的生产企业,包括世界上许多著名的跨国公司,如IBM、Dell、沃尔玛、丰田和耐克等公司,都在通过科学的供应商关系管理来获得在国际市场领先的竞争优势。

供应商的管理是供应链管理目的能够实现的基础,也是供应链能够顺利有效运行的关键所在,因此,非常有必要对供应商关系管理进行全面的、系统的规范化研究。实施供应链管理的企业不但要将供应商关系作为供应链上重要的一环加以强调,而且还需要系统地总结供应商关系管理独特的规律,并且采用信息技术作为企业供应商关系管理的基础支撑。

4 中国生产企业供应商关系管理的现状

国内对供应链管理的研究起步较晚,对供应商关系管理的研究较少。过去国内对供应链的关注主要集中在供应商-制造

商这一层面上,研究的内容主要局限于供应商的选择和定位、成本和质量控制、保证供应链的连续性和经济性问题,但是没有考虑供应链管理的战略性问题,而且对制造商和供应商之间的关系定位、关系指标建立、关系的维系、关系价值的评价等研究的较少。

目前对于供应商的管理和控制的重要性虽然已经得到生产企业的普遍认同,但是由于供应链上各节点企业之间是一种合作关系,并没有行政上的隶属关系,因此国内生产企业供应商关系管理的实施状况并不理想。2004年11月中国物流与采购联合会在“中国制造业供应链报告”中指出目前中国制造业的采购商与供应商关系现状为:公司供应链管理部门人数相对较少,对供应商合同管理的重视程度较强;供应商关系普遍得到重视,一个重要表现是设立专业人员管理供应商关系;选择供应商的标准趋于综合评价,但是价格指标仍然是非常重要的影响因素;供应管理环节仍然是生产企业软肋,计算机软件应用有待加强^①。值得欣喜的是,近年来随着为跨国公司配套生产企业的增加,一些企业逐渐开始在理念和经营上不自觉地有了供应商关系管理的要求。

5 生产企业供应商关系管理的演变过程

采购商与供应商之间的关系可以说是历史悠久,从企业建立之初便已存在了。在最初,供应商与采购商之间的关系是简单的买卖关系,这种关系的理念就是以最低的价格买到最好的商品,相互之间存在的是竞争博弈关系。当今企业与供应商的关系发生了彻底的改变,制造商与供应商之间已经由单纯的买卖关系转化成更为复杂的、更深层次的关系结构。

依据企业关系发展的四个阶段,供应商关系管理的发展相应地也主要经历了四个阶段:20世纪60-70年代,以交易关系为特征——交易型供应商关系管理;20世纪80年代,以加强基于产品和物流的关系为特征,强调的是物流的顺畅和生产的协调——契约型供应商关系管理;20世纪90年代,以实现集成化战略合作关系为特征——伙伴型供应商关系管理;21世纪以后,以全球网络资源关系为特征——网络型供应商关系管理。

如今在供应链管理环境下,站在供应链整体战略的层面上,与重点供应商结成战略联盟,已使很多生产企业受益颇丰。日本的汽车业较早进入了后两个阶段,与供应商们建立良好的战略合作伙伴关系促进了它们成功实施JIT(Just-in-time)和精益制造,从而在全球汽车业中获得了丰厚的回报。

6 生产企业实施供应商关系管理的步骤与方法

供应商关系管理的实施是一项系统工程,它涉及到企业管理的方方面面,不仅需要充分的资金资源,还需要企业管理者的高度重视,最重要的是企业信用。供应商关系管理的成功实施首先要基于对信息技术的应用,MRPII、ERP、SCM、SRM等管

理软件的应用是企业实施供应商关系管理的技术基础;其次,企业要对供应商的关系进行准确的、科学的定位分析,区分出供应商的层次等级;最后,对定位为不同关系类型的供应商应采取有针对性的关系管理策略,并开展相应的供应商关系管理活动。

6.1 建立基于信息技术的供应商关系管理

信息技术可以有效地解决生产企业与供应商之间缺少快捷的信息沟通平台问题,可以将供应计划、库存、排产等信息第一时间发布给供应商;信息技术的应用可以简化和优化供应流程,构建高效、稳定的供应链,如提高货款支付的及时性和准确性,增加供应商的满意度;新兴的信息技术是推动供需双方紧密合作的重要工具。因此,生产企业要结合自身的条件选择合适管理软件,为供应商关系管理的实施奠定好技术基础。

6.2 对供应商的关系进行定位分析

对供应商关系进行定位分析是供应商关系管理战略中的重要步骤,供应商关系的定位评价可以归纳为以下七个步骤:分析市场竞争环境、确定建立供应商关系的目标、建立供应商关系定位指标体系、成立评价小组、定位供应商关系、供应商的响应、实施供应商关系^[9]。其中每一个步骤都是动态的,并且每一个步骤对于企业来说都是一次改善业务的过程。定位指标体系的设计是定位过程的关键,一定要遵循系统全面、定性定量相结合及动态评价的原则。生产企业应根据自身发展、采购产品的重要性、资源的可获得性以及建立伙伴关系所需要的投入等因素,定位好与供应商之间建立起何等密切程度的关系,生产企业没有必要和所有的供应商都建立战略伙伴关系^[9]。采购商与供应商的关系应该是多种关系共存的金字塔多层次型的结构,从塔底向塔顶依次为:普通关系、优先关系、合作关系和战略关系。如图1所示。对不同层级上的供应商生产企业应采取不同的关系管理策略。

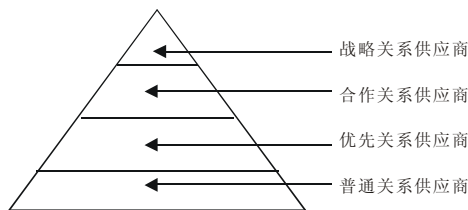


图1 供应商关系金字塔

6.3 实施供应商关系管理

6.3.1 普通和优先级供应商关系管理。普通和优先级供应商关系管理的实施比较简单,关键在于策略的选择。普通级供应商关系管理的策略,应该是在保持与供应商之间零和博弈关系的大格局下,充分引入竞争机制,通过供应商之间的激烈竞争,使采购价格保持较低的水平。同时要利用信息技术等手段简化采购管理程序,致力于管理成本最小化。这种供应商关系策略要特别注意防止过度竞争可能带来的物资质量风险。

在优先级供应商关系管理中,生产企业关注的是整条供应链上的物流,目的是减少供应链总成本,降低采购交易风险,在

策略上以流程优化为导向,以供应商的绩效评价和供货比例的宏观调控为手段,以降低交易成本,保证供应为目的,加强对供应商的管理。生产企业可以将部分非关键、采购价值中等但涉及到有一定前期投入的物料采取单源采购,但同时要将类似物料分配给该供应商的竞争对手,这样既维系了供应商之间的竞争,又能保持规模经济的优势,还避免了供需之间的敌对关系。

6.3.2 合作和战略级供应商关系管理。合作和战略级供应商关系管理的实施过程可分为三个阶段:供应商关系的建立、供应商关系的维护与改善、供应商关系的绩效评价与持续改善。如图2。

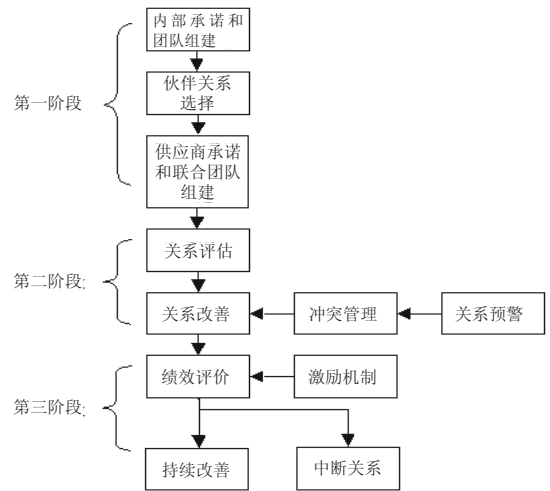


图2 合作和战略级供应商关系管理过程图

(1) 供应商关系的建立。基于对供应商关系战略的深刻理解,生产企业与供应商在合作理念上必须达成共识,并做出承诺,且双方要坚持信守承诺。在内部承诺的基础上,生产企业首先要建立起供应商管理团队,该团队是一个跨职能的矩阵组织,团队成员来自于市场、研发、财务及生产制造各相关部门。供应商管理团队形成之后,面临着一项重要的工作就是选择合作和战略伙伴。需特别注意的是,合作伙伴的选择基础并不主要来源于各供应商目前的绩效状况,而是在于供应商关系战略的匹配性。选定好伙伴后,生产企业需要向合作和战略关系供应商表明合作意图,并进行承诺,同时供应商管理团队需要向供应商提供信息和培训等。

(2) 供应商关系的维护和改善。伙伴关系建立起来后,经过一段时间的运作,需要对关系管理的运行情况进行评估,通过评分观察,即可发现目前影响绩效的关系问题点,对症下药,只要没有完全符合标准,就有改善的空间。供应商关系管理的重点是关系的重建。在合作过程中常会存在各种问题,因此,必须建立有效的协调和激励机制来维系和发展合作和战略伙伴关系。可采取的激励机制有:订单激励、荣誉激励、信息激励、新产品和新技术的共同开发激励、股权赠予激励、管理输入激励等。生产企业还要建立适应战略的采购组织机构,并做好关系预警,有效地解决实施中可能遇到的各种冲突。(下转第124页)

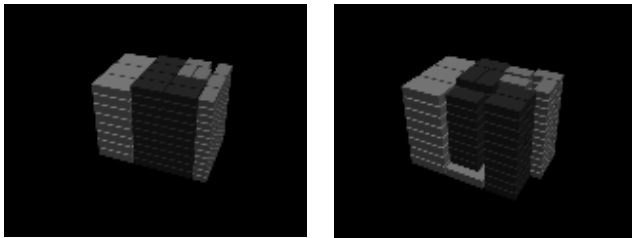
4 应用举例

现有一批军用物资,每类物资的长度、宽度、高度、质量及数量见表 1。待用集装箱 JY10 的主要技术参数为:长 4 012mm,宽 2 438mm,高度 2 438mm,额定载重量为 10t。试确定充分利用集装箱空间利用率的合理装载方案(自由度 $R=1$,即军用物资可以横、顺混装)。

表 1 军用物资的尺寸

物资 \ 参数	长 (mm)	宽 (mm)	高 (mm)	质量 (kg)	数量 (箱)	自由度 (R)
A	1 296	784	304	82	25	1
B	992	560	240	44	60	1
C	784	464	192	27	80	1

根据上文给出的装载方法,可以得到本例的最佳装载方案:A 物资 24 箱,B 物资 60 箱,C 物资 72 箱,共装载 156 箱。通过 3ds max 图形处理技术,得到最优装载方案的三维图(如图 3a 所示)。为了防止军用物资破损,在实际装载过程中需要用木板、覆盖物之类材料来填补货物之间的空隙。



a.本文算法的三维图 b.G&R 算法的三维图

图 3 装载方案的三维图

对于同一组数据,采用文献[6]提到的 G&R 算法进行求解,最优方案为:A 物资 25 箱,B 物资 60 箱,C 物资 46 箱,共装载 131 箱,并得到该方案的三维装载图(如图 3b 所示)。本文算法

(上接第 121 页)

(3) 供应商关系的绩效评价与持续改善。经过了第二阶段的关系维护和改善后,生产企业还需对供应商关系管理和联合管理团队的工作绩效进行评价。遵循系统全面、简明科学和灵活可操作性原则,制定供应商关系的绩效评价标准,指标体系应包括:合作业绩、信息流通能力、协作融洽度、信任度、关系密切度、协作能力等。绩效评价的目的是为了持续改善,管理团队及供应商生产企业都应该高瞻远瞩地面向更长远的未来,对供应商关系进行持续改善,巩固已经取得的成果,持续改进管理,找到问题的薄弱处,然后按照 PDCA 循环的思路来解决问题。当通过绩效评价判断出供应商的行为已经完全不符合供应商关系的发展需要且无法挽回关系时,供应商管理团队应果断决策,中止双方关系,并指令各业务部门准备结案,重新选择新的合作伙伴。

在空间利用率上较其高出了 6.31 个百分点,具体指标如表 2 所示。由于大多军用物资装载时有特殊要求,如不能倒置等附加限制,使得军用集装箱的利用率普遍比地方的低。

表 2 算法比较表

指标 \ 算法	物资数(箱)	装载量(吨)	装载容积(m ³)	空间利用率
本文算法	156	6.57	20.44	85.72%
G&R 算法	131	5.93	18.93	79.41%

5 结束语

要搞好军用物资集装箱储运工作,充分发挥集装箱运输的优势,除了要有良好的运输设备和搬运设备外,还应该提高集装箱的利用率。本文提出了一种单集装箱装载问题的改进启发式算法,其结果可应用于装备保障指挥作业的平台中,为决策的科学性提供有力的支持,从而大大提高后勤仓库工作效率。

in o a

Conta ers[J].Comp

, (7):1 7-156.

[收稿日期]2006- 11- 20

[作者简介]王长春(1983-),男,江西吉安人,在读硕士研究生,主要研究方向:后勤保障的运筹与优化。

[参考文献]

- [1]首·伯为特.核心客户关系管理[M].北京:电子工业出版社,2002.
- [2]何明珂.中国制造业供应链报告[R].北京:中国物流与采购联合会,2004.
- [3]马永红,程伟,魏祯.供应链管理中供应商关系定位体系研究[J].北京航空航天大学学报,2004,(4).
- [4]李艳丽.中国生产企业供应商关系管理的问题与对策[J].生产企业经济,2004,(6).

[收稿日期]2006- 11- 10

[作者简介]王晓艳(1970-),女,安徽泗县人,现为合肥学院管理系教师,中国科技大学硕士研究生,主要从事供应链管理和生产运作管理研究。曾在国内大型家电企业从事供应链管理工作的。